**Звіт**
**про результати реалізації експериментального проекту щодо розвитку автономії деяких закладів вищої освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 6 вересня 2024 р. № 1029**

## 1. Загальні відомості про експериментальний проект

### 1.1. Нормативно-правова база і строки реалізації

Експериментальний проект щодо розвитку автономії деяких закладів вищої освіти (далі - експериментальний проект) реалізовано відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 6 вересня 2024 р. № 1029 «Про реалізацію експериментального проекту щодо розвитку автономії деяких закладів вищої освіти» (далі - Постанова № 1029), якою затверджено Порядок реалізації експериментального проекту (далі - Порядок реалізації). Постанова набрала чинності 7 вересня 2024 року.

Строк реалізації проекту становить два роки - з 7 вересня 2024 р. до 7 вересня 2026 року. Координатором проекту визначено Міністерство освіти і науки України. Цей Звіт підготовлено МОН на виконання пункту 4 Постанови № 1029, згідно з яким Міністерство зобов’язане оприлюднити результати проекту та подати Кабінетові Міністрів України звіт про результати його реалізації разом із пропозиціями щодо внесення змін до законодавчих актів.

### 1.2. Мета та цільові показники проекту

Метою проекту відповідно до пункту 2 Порядку реалізації визначено посилення ролі наглядової ради у розв’язанні перспективних завдань розвитку закладу вищої освіти, залученні фінансових ресурсів і контролі за їх використанням, а також у забезпеченні ефективної взаємодії закладу з органами влади, науковою громадськістю, суспільно-політичними організаціями та суб'єктами господарювання задля підвищення якості й конкурентоспроможності закладу.

Пунктом 5 Порядку реалізації визначено п’ять цільових показників, досягнення яких мали забезпечити учасники експериментального проекту:

1. збільшення кількості здобувачів вищої освіти;

2. підвищення рівня оплати праці працівників шляхом зміни підходів до преміювання;

3. підвищення середнього бала вступників за результатами зовнішнього незалежного оцінювання, національного мультипредметного тесту, єдиного вступного іспиту, єдиного фахового вступного випробування, а також середнього бала за результатами єдиного державного кваліфікаційного іспиту;

4. збільшення кількості освітніх програм, акредитованих Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти, зокрема із визначенням «зразкова», а також акредитованих іноземними акредитаційними агентствами;

5. збільшення позабюджетних надходжень - благодійних внесків (пожертв), грантів, дарунків, замовлень підприємств та організацій на провадження наукової, дослідницької, експертної діяльності, а також надходжень у формі іноземних грантів, зокрема з недержавних джерел.

### 1.3. Модель врядування, запроваджена проектом

Порядок реалізації експериментального проекту фактично запроваджує в закладах-учасниках цілісну модель корпоративного врядування, у якій було використано чотири елементи для організації управління закладом, а саме:

**1. Комітет з відбору членів наглядових рад**

МОН мав утворити дорадчий орган - Комітет із шести членів: трьох, визначених МОН та трьох, визначених на підставі пропозицій міжнародних організацій, з якими Україна співпрацює у сфері вищої освіти. Функції Комітету полягали у розгляді документів кандидатів у члени наглядових рад закладів – учасників, проведенні співбесід, обиранні членів наглядових рад та оцінці щопівроку їхньої діяльність.

**2. Наглядова рада**

Наглядова рада утворюється у складі семи осіб, які добираються за конкурсом так, щоб у раді загалом були представлені компетентності за сімома напрямами: забезпечення якості вищої освіти; менеджмент наукової діяльності; управління персоналом; фінанси та аудит; зовнішні комунікації, репутація, маркетинг і фандрейзинг; взаємодія з органами влади; управління операційною ефективністю та організаційним розвитком. Член ради не може перебувати у трудових відносинах із закладом.

До завдань наглядової ради (пункт 23 Порядку реалізації) належать: погодження стратегії розвитку закладу і моніторинг її виконання; залучення позабюджетного фінансування; ухвалення фінансового плану та річного фінансового звіту; контроль фінансово-господарської діяльності; обрання керівника закладу за конкурсом; встановлення цільових показників його діяльності; затвердження кандидатур проректорів, деканів і завідувачів кафедр; затвердження системи управління людськими ресурсами та системи преміювання; запровадження внутрішнього аудиту й організація зовнішнього; затвердження системи внутрішнього забезпечення якості освіти.

**3. Ректорат і керівник закладу**

Керівника обирає наглядова рада за відкритим конкурсом у формі співбесіди з презентацією плану стратегічного розвитку; контракт строком на два роки укладає МОН. До кандидатів висуваються вимоги щодо доброчесності, управлінського досвіду (не менше п’яти років на керівних посадах або посаді керівника/заступника керівника закладу вищої освіти, або на посадах державної служби категорії «А») та володіння іноземною мовою, що є однією з офіційних мов ЄС.

**4. Вчена рада**

За вченою радою збережено академічне ядро повноважень: участь у формуванні стратегії, визначення процедур внутрішнього забезпечення якості, затвердження освітніх програм і навчальних планів, обрання деканів і завідувачів кафедр (з подальшим затвердженням наглядовою радою), присвоєння вчених звань. Встановлено квоти: не менше 75 % складу - наукові, педагогічні та науково-педагогічні працівники з науковим ступенем, не менше 10 % - виборні представники студентів.

## 1.4. Учасники проекту

До участі в експериментальному проекті було залучено чотири заклади вищої освіти державної форми власності, які за рішенням своїх вчених рад приєдналися до експерименту (три з моменту затвердження Постанови № 1029, четвертий включений до переліку учасників постановою Кабінету Міністрів України від 18 червня 2025 р. №717 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 6 вересня 2024 р. № 1029»:

| Назва закладу вищої освіти за Постановою № 1029 | Стан / інституційні зміни за час реалізації експериментального проекту |
|---|---|
| Національний авіаційний університет | Реорганізовано у Державний університет «Київський авіаційний інститут» (КАІ); змінено організаційно-правову форму на державне некомерційне підприємство (далі - державне некомерційне товариство); Указом Президента України № 101/2026 від 6 лютого 2026 р. закладу надано статус національного. |
| Запорізький національний університет | Найменування не змінювалося. Заклад реалізує проект в умовах прифронтового міста; наглядову раду сформовано, керівника обрано за конкурсом. |
| Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника | 14 квітня 2025 р. перейменовано у Карпатський національний університет імені Василя Стефаника; 8 серпня 2025 р. затверджено нову редакцію Статуту, що закріпила модель проекту. |
| Одеський національний економічний університет | Включено до переліку учасників рішенням Кабінету Міністрів України від 18 червня 2025 р. про внесення змін до Постанови № 1029, яким також розширено повноваження наглядової ради у сфері формування менеджменту закладу та її взаємодії з вченою радою. Наглядова рада обрана не була у зв’язку зі зміною позиції вченої ради ОНЕУ. |

Наявність наглядових рад загалом передбачена Законом України «Про вищу освіту» для всіх закладів вищої освіти, проте на практиці вони здебільшого виконували представницьку функцію. Принципова відмінність проекту це наділення наглядової ради реальними управлінськими й контрольними повноваженнями та незалежний порядок її формування.

## 2. Стан виконання організаційно-правових заходів

### 2.1. Комітет з відбору членів наглядових рад

На виконання Порядку реалізації наказом МОН від 1 листопада 2024 р. № 1568, із змінами, внесеними наказом від 11 червня 2025 р. № 839, затверджено Порядок обрання членів наглядових рад закладів - учасників експериментального проекту. Наказом МОН від 07.10.2024 № 1428 «Про утворення та затвердження складу комітету з відбору членів наглядових рад учасників експериментального проекту щодо розвитку автономії деяких закладів вищої освіти» утворено Комітет з відбору членів наглядових рад учасників експериментального проекту у складі шести осіб: трьох, визначених МОН, і трьох, визначених за пропозиціями міжнародних організацій, що співпрацюють з Україною у сфері вищої освіти. Усі члени Комітету мають багаторічний досвід в освітній, бізнесовій та громадській сферах.

Персональний склад комітету наведено в таблиці.

| Член комітету | Посада / організація | Квота |
|---|---|---|
| Яак Аавіксоо | Позаштатний консультант Kaksus OU (Естонія); колишній міністр освіти, колишній міністр оборони, колишній ректор Університету Тарту і Талліннського технічного університету | Міжнародні організації |
| Теодора Делл | Заступниця голови місії USAID в Україні (США) | Міжнародні організації |
| Чарльз Кормак | Голова CCG, засновник проєкту Twinning (Велика Британія) | Міжнародні організації |
| Тарас Кицмей | Президент корпорації SoftServe; голова правління Асоціації «Інформаційні технології України» | Номінант МОН |
| Костянтин Невядомський | Керівник EY Ukraine Digital («Ернст енд Янг» Україна) | Номінант МОН |
| Ірина Тулякова | Голова Ради Фонду Президента України з підтримки освіти, науки та спорту | Номінант МОН |

Склад комітету поєднує три напрями експертизи: міжнародний управлінський досвід у вищій освіті (зокрема естонський досвід реформ автономії університетів), корпоративне та технологічне підприємництво та державну освітню політику. Це відповідає логіці Порядку, за якою рада в цілому має охоплювати компетентності з якості освіти, наукового менеджменту, фінансів і аудиту, фандрейзингу та операційної ефективності.

Процедурними запобіжниками незалежності Комітету є те, що засідання правоможні за присутності не менш як двох третин складу; рішення вважається прийнятим за підтримки щонайменше чотирьох членів, серед яких щонайменше двоє з числа осіб, визначених за пропозиціями міжнародних організацій; голосування особисте й відкрите; члени працюють на безоплатній основі. Повноваження члена комітету припиняються достроково у визначених Порядком реалізації випадках (зокрема притягнення до відповідальності за корупційне правопорушення, набрання чинності обвинувальним вироком тощо).

### 2.2. Формування наглядових рад закладів-учасників

**Запорізький національний університет (ЗНУ).**

Комітет провів співбесіди з кандидатами 5–6 грудня 2024 року, після чого сформував список переможців. Склад наглядової ради затверджено наказом МОН від 12.12.2024 № 1731 «Про затвердження складу Наглядової ради Запорізького національного університету»

| Член наглядової ради | Посада / організація |
|---|---|
| Борис Шестопалов | Голова наглядової ради. Підприємець, співвласник «HD-group» та «GFSGROUP», кандидат економічних наук |
| Олена Жук | Заступниця голови наглядової ради. Голова Запорізької обласної ради |
| Руслан Гутніков | Секретар наглядової ради. Випускник ЗНУ 2010 р., фахівець у сфері маркетингу та менеджменту |

| | |
|---|---|
| Вадим Денисенко | Кандидат філологічних наук, доктор історичних наук; засновник телеканалу «Еспресо TV»; народний депутат VIII скликання |
| Олексій Нікіфоров | Генеральний директор ПАТ «Мотор Січ» |
| Сергій Чопоров | Директор департаменту Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості; доктор технічних наук |
| Сергій Кушнір | Доктор юридичних наук, професор |

Наказом МОН Сергія Кушніра за його заявою було виключено зі складу наглядової ради Запорізького національного університету.

**Карпатський національний університет імені Василя Стефаника**

Конкурс було оголошено 5 листопада 2024 року, співбесіди відбулися 9–11 грудня 2024 року. Склад наглядової ради затверджено Наказом МОН від 24.12.2024 № 1789 «Про затвердження складу Наглядової ради «Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника».

| Член наглядової ради | Посада / організація |
|---|---|
| Дмитро Романюк | Голова наглядової ради |
| Яна Стадільна | Журналістка, менеджерка комунікацій, викладачка; шеф-редакторка сайту «Білий слон» |
| Віталій Миронюк | Фінансовий директор бізнес-компанії |
| Микола Палійчук | Заступник голови Івано-Франківської обласної ради |
| Тарас Фініков | Координатор польсько-українського проекту «Інноваційний університет і лідерство» |
| Роман Шеремета | Професор економіки; учасник Національної ради з відновлення України |
| Тетяна Шиппі | Професорка школи громадського здоров'я Університету Міннесоти (США) |

**Національний університет «Київський авіаційний інститут» (КАІ)**

Конкурс було оголошено на початку січня 2025 року (подано заяви від 31 кандидата). Склад наглядової затверджено наказом МОН від 05.02.2025 № 150 «Про затвердження складу Наглядової ради державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут»».

| Член наглядової ради | Посада / організація |
|---|---|
| Петро Чернишов | Голова наглядової ради. Засновник ГО «Контора Пі», інвестор, ексголова правління «Київстар» |
| Тарас Чмут | Директор громадської організації «Повернись живим!». |
| Андрій Бродецький | Інвестиційний аналітик Horizon Capital. |
| Ганна Гвоздяр | Заступниця Міністра з питань стратегічних галузей промисловості України. |
| Роман Грищук | Народний депутат України, член парламентського комітету з питань освіти, науки та інновацій. |
| Антон Сененко | Старший науковий співробітник відділу фізичної електроніки Інституту фізики НАН України. |
| Євгенія Беспалова | Почесна ІТ-амбасадорка України від МЗС; керівниця екосистеми UNIT.City. |

Наказом МОН Ганну Гвоздяр за її заявою було виключено зі складу наглядової ради КАІ.

### 2.3. Конкурси на посади керівників закладів

Ключовим індикатором дієвості запровадженої моделі стало проведення наглядовими радами відкритих конкурсів на посади керівників закладів і обрання трьох очільниць:

| Заклад | Обрана керівниця | Строк контракту |
|---|---|---|
| Національний університет «Київський авіаційний інститут» | Ксенія Семенова (президентка закладу); конкурс уперше в Україні реалізовано за участю консалтингової компанії Korn Ferry, обрана з 8 кандидатів | 30 серпня 2025 р. - 29 серпня 2027 р. |
| Запорізький національний університет | Галина Шило, докторка технічних наук, професорка; обрана з 8 кандидатів за результатами співбесід і презентацій стратегій | 5 вересня 2025 р. - 4 вересня 2027 р. |
| Карпатський національний університет імені Василя Стефаника | Валентина Якубів, докторка економічних наук; раніше - перша проректорка закладу | 18 листопада 2025 р. - 17 листопада 2027 р. |

Проведення конкурсів у всіх трьох закладах, визначення переможців за встановленою процедурою (доброчесність, професійна компетентність, управлінські навички, стратегія розвитку) та укладення контрактів МОН свідчать про практичну працездатність найскладнішого елемента моделі - обрання керівника незалежним колегіальним органом.

### 2.4. Інституційні зміни та поточна діяльність наглядових рад

Окрім зміни системи врядування, учасники здійснили супутні інституційні перетворення.

КАІ змінив організаційно-правову форму на державне некомерційне підприємство, а у 2026 році - на державне некомерційне товариство, ставши першим закладом такої форми в Україні з розширеною фінансовою автономією, і згодом отримав статус національного.

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника оновив статут і назву.

Наглядові ради перейшли до регулярної операційної роботи.

Наглядова рада КАІ провела 25 засідань (лютий 2025 - липень 2026 року), наглядова рада ЗНУ - 17 засідань з ухваленням 44 рішень (рівень

виконання 98 %) за період з 8 лютого 2025 до 17 серпня 2026 року, наглядова рада Карпатського національного університету - щонайменше 25 засідань станом на кінець грудня 2025 року. Серед розглянутих питань погодження кошторисів і штатних розписів, кадрові рішення щодо проректорів і деканів, встановлення ключових показників ефективності (KPI) для управлінської команди, заслуховування звітів.

3 січня 2026 року в Києві відбулося спільне засідання керівників і голів наглядових рад трьох закладів, присвячене проміжним результатам реалізації проекту.

### 2.5. Сприйняття інституційних змін учасниками освітнього процесу (КАІ)

Додатковим свідченням практичної результативності запровадженої моделі є соціологічне опитування 483 респондентів, проведене серед керівників, працівників, студентів та аспірантів Національного університету «Київський авіаційний інститут» (КАІ). Зміни в закладі виявилися помітними для всіх трьох аудиторій (87 % керівників, 77 % працівників, 52 % студентів та аспірантів), а їх загальний напрям позитивно оцінили 43 %, 24 % і 21 % опитаних відповідно; частина респондентів бачить як позитивні, так і негативні результати. Найвище респонденти оцінили цифровізацію (зокрема Digital University, електронний документообіг, електронний кабінет студента), стратегічну орієнтацію управління та розширення можливостей для розвитку - партнерств, ресурсів, цифрових сервісів.

Водночас опитування засвідчило, що ці зміни ще не повністю перетворилися на покращення повсякденної роботи й навчання: керівники найбільш критично оцінюють взаємодію між підрозділами, працівники - зрозумілість і справедливість оплати праці та швидкість вирішення робочих питань, студенти - організацію освітнього процесу та умови в гуртожитках і студентських просторах. Наступний етап змін має бути спрямований на усунення розриву між модернізацією системи та реальним досвідом працівників і студентів.

## 3. Результати реалізації за цільовими показниками, визначеними пунктом 5 Порядку

Нижче узагальнено результати учасників проекту за п’ятьма цільовими показниками Постанови № 1029 станом на вересень 2026 року.

Дані надано закладами-учасниками, слід зазначити методологічне застереження, що заклади частково послуговуються різними базовими показниками обліку, зумовленими особливостями внутрішнього обліку та умовами діяльності, зокрема безпековою ситуацією, у якій продовжує функціонувати Запорізький національний університет як заклад, розташований у прифронтовому місті.

Кількісний аналіз у цьому розділі охоплює три заклади з повним дворічним циклом реалізації проєкту: КАІ, ЗНУ та Карпатський національний університет імені Василя Стефаника. Одеський національний економічний університет рішенням вченої ради відмовився від участі в експериментальному проекті.

### 3.1. Збільшення кількості здобувачів вищої освіти

У Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника кількість здобувачів вищої освіти зросла з 13 080 осіб станом на 1 червня 2024 року до 13 358 осіб станом на 1 червня 2025 року та до 13 898 осіб станом на 1 червня 2026 року. Приріст за два роки становив 818 осіб, або 6,25 %, з прискоренням темпів (2,13 % у 2024–2025 роках проти 4,04 % у 2025–2026 роках). Зростання забезпечене насамперед бакалаврським рівнем (+9,13 %).

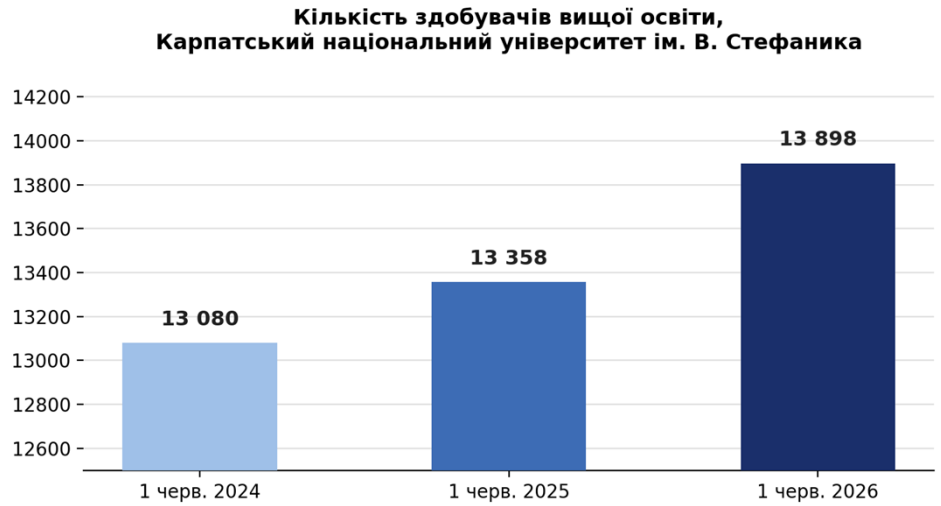



*Рис. 1. Динаміка контингенту здобувачів вищої освіти, Карпатський національний університет ім. В. Стефаника*

У Національному університеті «Київський авіаційний інститут» загальна кількість студентів станом на 1 жовтня 2025 року формально скоротилася на 32,4 % порівняно з роком раніше. Заклад пояснює це переходом до реального офлайн-навчання та припиненням формального обліку осіб, які фактично не навчалися. На підтвердження відновлення попиту кількість заяв на бакалаврат зросла з орієнтовно 10 108 у вступній кампанії 2025 року до 14 767 у кампанії 2026 року (+46,1 %), а кількість рекомендацій на бюджет - на 17 %.

У Запорізькому національному університеті кількість заяв на бакалаврат зросла з 4808 у 2024 році до 4970 у 2025 році та до 6050 у 2026 році (+21,7 % до 2025 року), а кількість рекомендацій на бюджет - з 504 у 2024 році до 616 у 2026 році (+34,5 %).

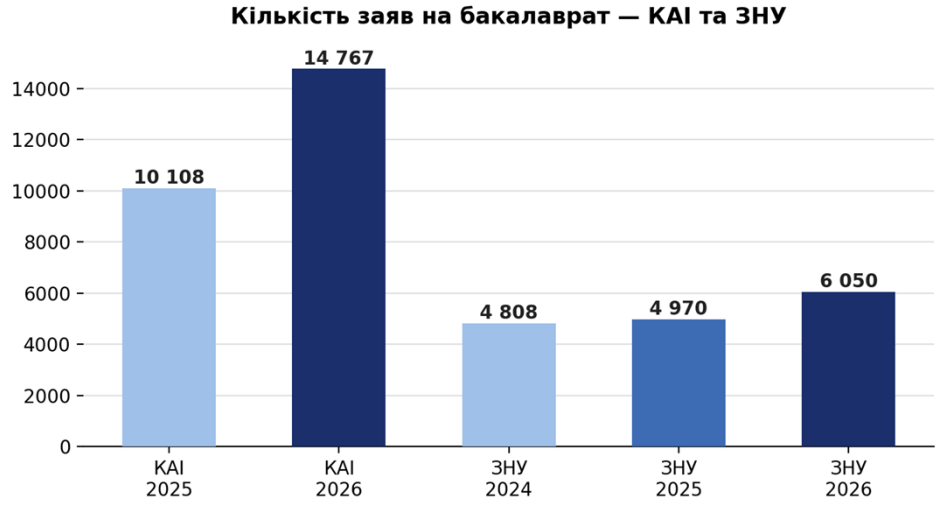



*Рис. 2. Кількість заяв на бакалаврат, КАІ та Запорізький національний університет*

Висновок за показником: мету збільшення кількості здобувачів вищої освіти безумовно досягнуто в Карпатському національному університеті, де фактичний контингент зростає другий рік поспіль. У КАІ та ЗНУ фактичний контингент 2024–2025 років скоротився, однак вступні кампанії 2026 року демонструють суттєве відновлення попиту; остаточну оцінку показника для цих двох закладів доцільно здійснити за підсумками завершення зарахування 2026 року.

### 3.2. Підвищення рівня оплати праці шляхом зміни підходів до преміювання

У Карпатському національному університеті схвалено нову редакцію Положення про рейтингове оцінювання ефективності роботи науково-педагогічних працівників за сімома блоками показників, на підставі якого встановлюються надбавки і премії; у 2025 році здійснено виплату премій за публікації в Scopus і Web of Science на суму 257 тис. грн за оновленою формулою, яка враховує квартиль видання, кількість авторів, h-індекс і міжнародне співавторство.

У КАІ розрахунковий фонд оплати праці на одну штатну одиницю зріс із 11 162 до 15 308 грн на місяць (+37,1 %) при одночасній оптимізації штату на 14,7 %. 15 липня 2026 р. наглядова рада затвердила грейдингову систему оплати праці замість формальної тарифної сітки.

У Запорізькому національному університеті сукупний фонд оплати праці зріс із 201,0 млн грн у 2024 році до 286,8 млн грн у 2026 році (+42,7 %), а фонд оплати праці науково-педагогічних працівників - на 35,4 %.




*Рис. 3. Динаміка показників оплати праці / преміювання за закладами-учасниками*

Висновок за показником: мету підвищення рівня оплати праці шляхом зміни підходів до преміювання можна вважати досягнутою в усіх трьох закладах, спільною ознакою є перехід від формальних тарифних до диференційованих і верифікованих механізмів стимулювання, а саме рейтингового оцінювання в Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника, грейдингової системи в КАІ та контрактних KPI в ЗНУ.

### 3.3. Підвищення середнього бала вступників

Динаміка середнього конкурсного бала вступників різноспрямована в усіх трьох закладах.

У Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника середній бал на бакалавраті зріс із 130,1 у 2023 році до 147,3 у 2024 році, дещо знизившись до 143,7 у 2025 році (на 13,6 бала вище базового 2023 року) У магістратурі бал зріс із 118,6 до 144,5.

У КАІ середній бал на бакалавраті зріс із 145,95 у 2023 році до 148,23 у 2024 році, після чого знизився до 142,49 у 2025 році; кількість вступників зі 200 балами хоча б з одного предмета зросла з 10 у 2024 році до 32 у 2026 році.

У ЗНУ середній бал національного мультипредметного тесту становив 142,13 у 2024 році, 141,69 у 2025 році та 141,15 у 2026 році, що заклад трактує як збереження якості вступного контингенту попри безпекову ситуацію.

Висновок за показником: пік показників фіксується здебільшого у 2024 році з подальшою частковою корекцією у 2025–2026 роках; порівняно з базовим 2023 роком показники здебільшого залишаються вищими, проте стійкого щорічного зростання за всіма рівнями зафіксувати не можна. Показник потребує продовження моніторингу за підсумками вступної кампанії 2026 року та з урахуванням динаміки єдиного державного кваліфікаційного іспиту в розрізі спеціальностей.

### 3.4. Акредитація освітніх програм

У Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника за 2023–2026 навчальні роки акредитаційне оцінювання пройшли 80 освітніх програм, з яких 75 % отримали повну п’ятирічну акредитацію (у першому півріччі 2026 року частка зросла до 90 %).

У КАІ за 2024–2026 роки всі 13 програм, щодо яких завершено оцінювання, успішно акредитовано, рівень успішності 100 %, тоді як за 2019–2024 роки з 257 завершених процедур 50 закінчилися умовною акредитацією, а дві відмовою (рівень успішності близько 80,5 %.

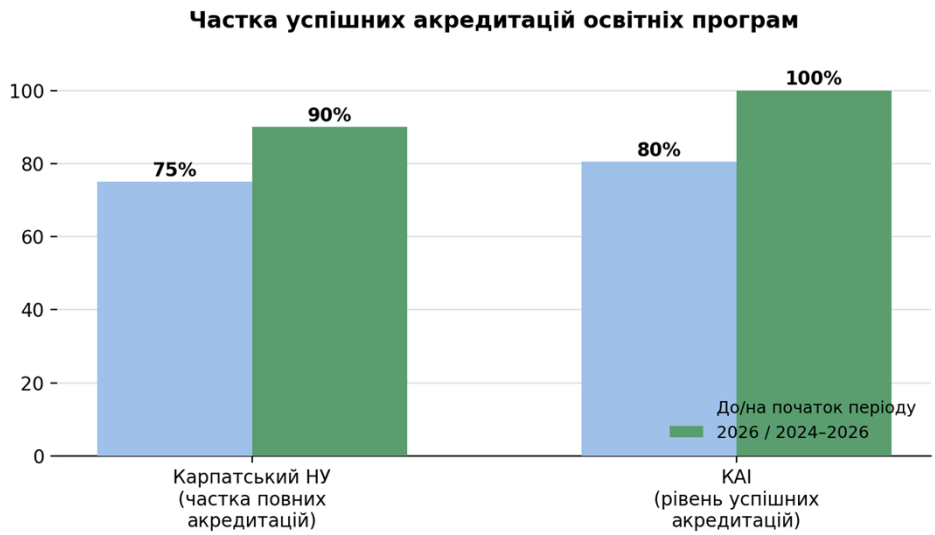



*Рис. 4. Частка успішних акредитацій освітніх програм, КАІ та Карпатський національний університет*

У Запорізькому національному університеті серед результатів акредитаційних процедур 2024–2026 років перша для університету акредитація із визначенням «зразкова» (магістерська програма «Право») та 11 місце серед закладів вищої освіти України за результатами акредитацій. Водночас складова показника щодо акредитацій «зразкова» та іноземних агентств реалізована менш повно: статус «зразкова» отримано лише в одному з трьох закладів за однією програмою, а акредитації іноземного агентства станом на дату звіту не отримав жоден учасник, хоча підготовка до неї розпочата в Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника.

### 3.5. Збільшення позабюджетних надходжень

У Карпатському національному університеті касові видатки за науковими грантами зросли з 13 768,7 тис. грн у 2024 році до 29 504,4 тис. грн у 2025 році (+114 %); частка міжнародних програм у структурі джерел зросла з 36,3 до 58,9 відсотка. У КАІ сукупний обсяг фінансування науки зріс з 18,27 млн грн у 2023 році до 224,27 млн грн у 2026 році, переважно за рахунок перемоги у конкурсі на створення Центру досконалості ARES CoRE (176,6 млн грн); університет уперше виграв грант NATO Science for Peace and Security Programme, гранти Erasmus+, EIT та Digital Europe Programme, поновив участь у програмі Horizon.

У ЗНУ позабюджетні надходження зросли з 14 584,8 тис. грн у 2024 році до 17 287,0 тис. грн у 2025 році, з річним прогнозом 24 389,0 тис. грн на 2026 рік (+41,1 відсотка); за результатами державної атестації 2025 року університет отримав максимальне серед закладів базове фінансування у розмірі 21 289,5 тис. грн.

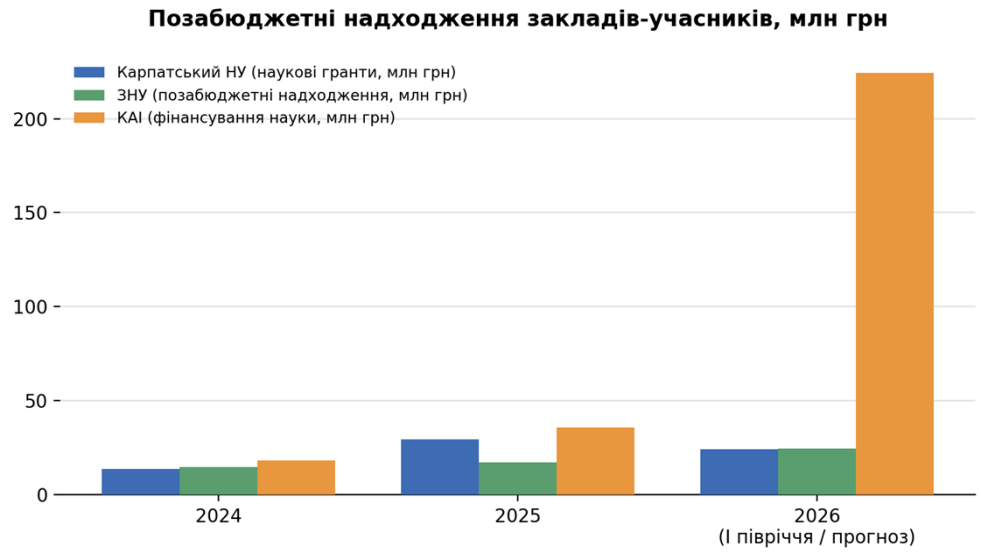



*Рис. 5. Позабюджетні надходження закладів-учасників за джерелами фінансування, млн грн*

Висновок за показником: мету збільшення позабюджетних надходжень слід визнати найбільш переконливо досягнутою серед усіх п'яти цільових показників Постанови № 1029 - усі три заклади демонструють істотне зростання фінансування одночасно за кількома джерелами (державні конкурсні програми, міжнародні гранти, господарські договори з бізнесом, благодійність) з помітним зсувом структури на користь міжнародної складової.

### 3.6. Узагальнений стан досягнення цільових показників

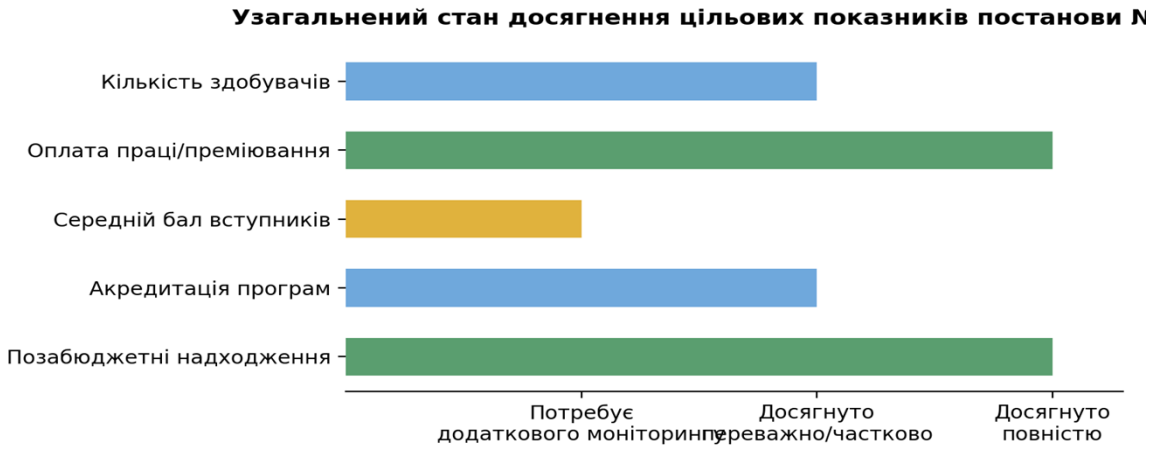



*Рис. 6. Узагальнений стан досягнення цільових показників Постанови № 1029 станом на серпень 2026 року*

## 4. Проблемні питання, ризики та системні висновки

Під час реалізації експериментального проекту виявлено низку проблемних питань і структурних обмежень, які доцільно врахувати під час ухвалення рішення щодо подальшого розвитку проекту:

1) обмежена спроможність закладів залучати й утримувати фахівців, необхідних для трансформаційних змін, чинна державна система оплати праці суттєво обмежує конкурентну винагороду для управлінців у сферах стратегічного управління, цифрової трансформації та проектного менеджменту; ця проблема є гострішою поза великими економічними центрами, а для прифронтових закладів до неї додаються безпекові фактори;

2) питання конфлікту інтересів під час формування окремих наглядових рад, у процесі формування однієї з рад один із членів одночасно обіймав посаду проректора закладу, що створювало конфлікт інтересів і було усунуто перед проведенням конкурсу на посаду керівника;

3) недостатня публічність окремих конкурсних процедур та потреба системного введення нових членів наглядових рад у специфіку університетського врядування, а також запровадження регулярного оцінювання результативності самих рад;

4) методологічна неоднорідність звітних показників закладів (різні бази обліку контингенту, різні методики розрахунку фонду оплати праці на штатну одиницю), яка ускладнює пряме зіставлення результатів між трьома закладами-учасниками та потребує уніфікації на майбутнє;

5) довший часовий горизонт частини результатів порівняно зі строком проекту: контракти новопризначених керівників закладів (до серпня -

листопада 2027 року) та частина довгострокових цільових показників їхньої діяльності виходять за межі формального завершення дворічного експерименту 7 вересня 2026 року.

Наведені висновки узгоджуються з результатами незалежної якісної оцінки перебігу експерименту, проведеної на основі письмових інтерв'ю із зацікавленими сторонами та аналізу міжнародної практики управління університетами (зокрема досвіду реформ вищої освіти в Естонії у 1992–2014 роках). Основний висновок цієї оцінки полягає в тому, що реструктуризація органів управління, зокрема створення наглядових рад із розширеними повноваженнями, є важливою складовою реформи, але не здатна самостійно вирішити проблеми, причини яких закладені в інституційній структурі всієї системи вищої освіти; вплив управлінської реформи залежить від правового статусу закладів, системи фінансування, кадрової політики держави та розвитку відповідальних відносин між державою і закладами вищої освіти. Більша автономія одночасно вимагає чіткішої відповідальності та підзвітності: управління автономними закладами має спиратися на чітко визначені повноваження, підзвітність і прозорість на всіх рівнях.

## 5. Оцінка досягнення цілей проекту

Узагальнюючи результати, наведені у розділі 3, МОН оцінює рівень досягнення цільових показників Постанови № 1029 таким чином:

1. Кількість здобувачів вищої освіти: мету досягнуто повністю в одному із трьох закладів (Карпатський національний університет імені В, +6,25 відсотка за два роки); у двох інших закладах фактичний контингент 2024–2025 років скоротився, однак вступні кампанії 2026 року демонструють суттєве відновлення попиту (+46,1 та +21,7 % за кількістю заяв), остаточну оцінку доцільно здійснити за підсумками завершення зарахування 2026 року.
2. Рівень оплати праці шляхом зміни підходів до преміювання: мету досягнуто в усіх трьох закладах, запроваджено верифіковані диференційовані механізми стимулювання, а фактичний фонд оплати праці або розрахункові витрати на одну штатну одиницю зросли на 37,1–42,7 %.
3. Середній бал вступників: показник має неоднозначну динаміку в усіх трьох закладах, порівняно з базовим 2023 роком показники здебільшого залишаються вищими, однак стійкого щорічного зростання не зафіксовано, показник потребує продовження моніторингу.

4. Кількість акредитованих освітніх програм: мету досягнуто в частині загального зростання частки успішних акредитацій в усіх трьох закладах, складова щодо акредитацій «зразкова» та іноземних агентств реалізована менш повно (статус «зразкова» отримав лише один заклад за однією програмою, іноземної акредитації не отримав жоден).

5. Позабюджетні надходження: мету досягнуто найбільш переконливо серед усіх п'яти показників, усі три заклади демонструють істотне зростання фінансування одночасно за кількома джерелами з диверсифікацією на користь міжнародної складової.

Отже, за результатами дворічної реалізації проекту цільові показники Постанови № 1029 досягнуто повністю за одним показником (позабюджетні надходження), значною мірою - за двома показниками (оплата праці, акредитація) та частково, з позитивною динамікою станом на дату звіту, - за двома іншими показниками (кількість здобувачів, середній бал вступників), що загалом свідчить про практичну спроможність запровадженої моделі корпоративного врядування та її позитивний вплив на розвиток закладів-учасників.

## 6.Пропозиції щодо подальшого нормативно-правового врегулювання

За результатами експериментального проекту Міністерство освіти і науки України пропонує Кабінетові Міністрів України:

1. Визнати експериментальний проект, реалізований відповідно до Постанови № 1029, таким, що пройшов успішно, і схвалити запроваджену модель корпоративного врядування закладом вищої освіти як таку, що довела свою практичну працездатність.

2. Як один із можливих шляхів розглянути закріплення розроблених підходів та механізмів на постійній основі шляхом внесення змін до Закону України «Про вищу освіту» в частині повноважень і порядку формування наглядових рад закладів вищої освіти державної форми власності.

3. Доручити МОН розробити та подати в установленому порядку проект постанови Кабінету Міністрів України про поширення кращої практики корпоративного врядування у сфері вищої освіти, який передбачатиме збереження участі трьох закладів вищої освіти, що брали участь у експериментальному проекті; прозорий конкурсний механізм приєднання інших закладів; забезпечення сталості й незалежності комітету з відбору членів наглядових рад, визначення сталих джерел фінансування

діяльності наглядових рад, зокрема за рахунок міжнародної технічної допомоги.

4. Унормувати процедури запобігання та врегулювання конфлікту інтересів членів наглядових рад, підвищити прозорість конкурсних процедур обрання керівників закладів, а також запровадити регулярне оцінювання результативності самих наглядових рад.

5. Розглянути питання розширення фінансової автономії закладів-учасників, зокрема в частині оплати праці управлінського персоналу, необхідного для трансформаційних змін, з урахуванням обмежень чинної державної системи оплати праці, виявлених під час реалізації проекту.

6. Розглянути питання розширення повноважень університетів, що мають організаційно-правову форму державного некомерційного товариства в частині управління майном.

7. Унормувати фінансове забезпечення реалізації проекту, зокрема в частині бюджетного фінансування оплати праці за грейдинговою системою.